

OULUN SEUDUN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Linda Vesterinen

## **PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ**

## **PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ**

Linda Vesterinen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, johtamisen ja organisaatioiden suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Linda Vesterinen

Opinnäytetyön nimi: Palveluprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistuslukukausi ja – vuosi: Kevät 2012

Sivumäärä: 35+8

---

Palvelualalla ydinprosessina toimii yleensä palveluprosessi. Koska tässä työssä kyseessä on kiinteistöpalveluala, toimialalle on tyypillistä, että töitä tilataan paljon alihankkijoilta. Työn lähtökohtana oli kehittää toimeksiantajayrityksen palvelun laatua yli organisaatorajojen. Työssä pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmiin, joita olivat; miten alihankkija vaikuttaa palvelun laatuun, mitä voitaisiin mahdollisesti parantaa sekä mitä jatkossa vaaditaan uudelta alihankkijalta. Palvelun laadun kehittämisen menetelmäksi valikoitui prosessijohtamisen näkökulma.

Palvelun laatua lähdettiin kehittämään kuvaamalla prosessikaavio ja mallintamalla ydinprosessi sekä nykytilassa, että tavoitetilassa Microsoft Visio-ohjelman avulla. Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä tutkittiin ensin alan kirjallisuuteen perehtymällä. Keskeisempänä lähdemateriaalina teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin laatujohtamisen sekä prosessijohtamisen kirjallisuutta. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin avoimia haastatteluja sekä havainnointia. Osallistuvalla havainnoinnilla päästiin seuraamaan todellisia tilanteita lähietäisyydeltä. Havainnoinnin kohteina olivat viisi toimeksiantajayrityksen työntekijää. Haastateltaviksi valikoituivat neljä alihankkijayrityksen edustajaa sekä kolme toimeksiantajayrityksen esimiestä. Haastattelut ja havainnoinnit yhdessä mallinnusten ja kuvausten kanssa toimivat tutkimusmateriaalina ja lähtökohtana kehitysideoille sekä vaatimuksille uutta alihankinta yhteistyötä solmittaessa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että palveluprosessia olisi hyvä kehittää opinnäytetyössä mainittuun suuntaan. Työssä on esitelty parannusehdotuksia, joista tärkeimpinä voidaan mainita alihankkijan sitouttaminen toimeksiantajayritykseen erilaisin keinoin, toiminnanohjausjärjestelmän käytön valtuuttaminen asiakaspalvelijalta kiinteistönhoitajalle sekä kiinteistönhoitajien osaamisen kehittäminen.

---

Asiasanat: Prosessi, johtaminen, kehittäminen, laatu, toiminnallinen opinnäytetyö

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree programme in Business Economics, Option of Management and organizations

---

Author: Linda Vesterinen

Title of thesis: Developing applicant company's a service process

Supervisor : Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012

Number of pages: 35+8

---

In service sector, the core process is usually a service process. Because in this case the business is about property maintenance it's common that a lot of work is ordered from subcontractors. The starting point of this work was to develop an applicant company's quality of service across organizational boundaries.

This work aimed to study the problems of how the subcontractor impact's on service quality, what could possibly be improved, and what will be required from a new subcontractor. To improve and develop the quality of service a process management perspective method was selected.

The development process of the quality of service started by describing the plan and by modeling the core process on the current state and on the target state. Factors affecting the quality of the service were first examined by studying the relevant literature. The key source material used in the thesis were quality management and process management literature. The work was carried out as a functional thesis.

The research methods being used were open interviews and observation. Participating in observation was reached by following the actual situations at close range. Principal targets of observations were five of the company's employees. Four interviewees were selected from a subcontractor and three supervisors from the client company itself.

Interviews, observational analysis and modeling together with descriptions are being used as research material and as a starting point, when developing ideas and demands for making new subcontracts. The results show that it would be useful to the service process to be developed to the direction mentioned in this thesis.

This thesis shows improvements, which the most important of them may be mentioned as committing subcontractor to the client company by various means, the use of enterprise resource planning authorizing from the customer service to the property maintenance person as well as property maintenance person's competence development.

---

Keywords: Process, management, develop, quality, functional thesis

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Lähtökohdat ja tavoitteet .....	7
1.2	Rajaus ja kehittämistehtävät.....	8
1.3	Toteutus ja menetelmät .....	9
1.4	Aineisto ja kirjallisuus .....	9
2	LIIKETOIMINTAPROSESSIT .....	11
2.1	Mitä ovat prosessit? .....	11
2.2	Prosessien käsitteet, hierarkia ja ominaisuudet.....	12
3	LAATUJOHTAMINEN OSANA PROSESSIAJATTELUA.....	13
4	PROSESSIJOHTAMINEN .....	15
5	KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTAPROSESSIT .....	17
5.1	Kohdeyrityksen pääprosessit.....	17
5.2	Prosessien tunnistaminen .....	18
5.3	Ydinprosessin nykytilan kuvaus ja mallintaminen .....	18
5.4	Valitun prosessin kuvaus ja mallintaminen .....	19
6	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN.....	20
6.1	Kehittäminen kohdeyrityksessä .....	20
6.2	Prosessin omistaja .....	21
6.3	Työntekijät osana prosessia .....	22
6.4	Prosessin seuraaminen ja mittaaminen .....	22
7	TULOKSET .....	25
7.1	Prosessin lähtökohtatilanne.....	25
7.2	Prosessin kehitysehdotukset.....	26
7.3	Vaatimukset alihankkijoille.....	28
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
9	POHDINTA .....	31
9.1	Opinnäytetyöprosessi.....	31
9.2	Jatkotutkimukset.....	32
	LÄHTEET .....	34

LIITTEET .....	36
----------------	----

# 1 JOHDANTO

Tuulaniemen (2011, 59) sanoin ”Palvelu on prosessien summa, joka ratkaisee asiakkaan ongelman”. Pelkkä ongelman ratkaisu ei silti riitä. Lähtökohtaisesti jokaisen palveluja tarjoavan yrityksen tavoitteena on toimia asiakaslähtöisenä ja menestyvänä yrityksenä, joka tuottaa asiakkailleen lisäarvoa. Tämä ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan palvelun laatuun on panostettava ja sen eteen tulee tehdä jatkuvasti työtä. Palveluyrityksessä laatua tuotetaan eri tavalla kuin sarjatuotantona tuotteita valmistavassa teollisuusyrityksessä, silti rutiinien on toimittava myös palveluyrityksessä. (Pitkänen 2006, 7.) Tämän työn lähtökohtana on saada toimeksiantajan palveluprosessin osalta rutiinit kuntoon, jotta voidaan keskittyä sen kehittämiseen ja parantamiseen.

## 1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Työn tavoitteena on tuottaa kehitysideoita kiinteistöpalvelualalla toimivan yrityksen palveluprosessin laadun- ja tehokkuuden parantamiseksi kuvaamalla yrityksen prosessikartta, sekä mallintamalla ydinprosessi. Kehitysideat ja mallinnukset syntyvät haastatteluiden ja havainnointien perusteella.

Toimeksiantajayritys on noin sata henkeä työllistävä kiinteistöpalvelualanyritys. Sadan vakituisen työntekijän lisäksi yrityksessä työskentelee noin kolmekymmentä kausityöntekijää ja alle kymmenen vuokratyöntekijää. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2011 3,9 miljoonaa euroa. ( Vesterinen 2.4.2012, sähköpostiviesti.) Olen työskennellyt kyseisessä yrityksessä osana palveluprosessia, jonka vuoksi aiheen valinta tuntui luonnolliselta ja kiinnostavalta.

Yrityksen tämän hetkinen haaste on tiedonkulku rajapintojen, sekä alihankkijan ja toimeksiantajan että myös asiakkaan, välillä. Toimeksiantajalle on tehty palveluprosessin kulkukaavio jo aiemmin, mutta se ei vastaa tämän päivän prosessikuvausta. Toimeksiantajayrityksen ydinprosessiksi on määritelty asiakkaan palvelupyynnöstä lähtevä kiinteistöhuollon palveluprosessi, joka jakautuu kahteen eri prosessiin: keikkatöihin ja vakiohuoltotöihin.

Keikkatöillä tarkoitetaan taloyhtiön ja kiinteistöhuollon välillä tehdyn sopimuksen mukaisia normaaleja huoltotöitä, jotka kohdistuvat asuinhuoneistoihin. Keikkatyö voi olla esimerkiksi lämmityspatterin ilmausta ja huoltoa tai viemärin tukkeuman poisto.

Vakiohuoltotöillä tarkoitetaan huoltokirjoissa määriteltyjä säännöllisesti tehtäviä huoltotöitä, jotka on kirjattu järjestelmään valmiiksi muistuttamaan työtehtävästä tai muutoin sopimuksella määriteltyjä huoltotöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi huoneistojen ilmastointisuodattimien vaihdot noin kaksi kertaa vuodessa. Tässä työssä on keskitytty kuvaamaan ja kehittämään ainoastaan keikkatöitä.

Yrityksellä on kahdenlaisia ulkoisia asiakkaita, sekä taloyhtiöitä ja isännöitsijätoimistoja, että yksittäisiä henkilöasiakkaita. (Toimitusjohtaja 29.9.2011, haastattelu.) Tässä työssä ulkoisella asiakkaalla tarkoitetaan asukkaita eli yksityisiä henkilöasiakkaita. Pitkänen (2007, 86.) määrittelee sisäisen asiakkaan seuraavalla tavalla ”sisäinen asiakkaasi jatkaa siitä, mihin sinä lopetit, tai käyttää työsi tuloksia muuten hyväkseen täyttäessään ulkoisen asiakkaan tarpeita”.

Toimeksiantaja haluaa, että työssä keskitytään tarkastelemaan erityisesti toimittajarajapintaa ja sen mahdollisia pullonkauloja. Yritys myös toivoo, että tuloksena kehitysideoiden rinnalle syntyy vaatimuksia uudelle toimittajalle: Mitkä ovat minimivaatimukset, jota yhteistyökumppaneilta ja alihankkijoilta vaaditaan, jotta ne auttavat parantamaan toimeksiantajayrityksen palvelun laatua. (Toimitusjohtaja 29.9.2011, haastattelu.)

## **1.2 Raja- ja kehittämistehtävät**

Työ rajataan siten, että siinä kuvataan kiinteistöhuollon prosessikartta ja mallinnetaan ydinprosessi. Tuki- ja aliprosessit jätetään työn ulkopuolelle sekä yrityksen muiden osastojen eli siivous-, remontti-, kone- ja viherpalveluiden prosesseja ei mallinneta. (Toimitusjohtaja 29.9.2011, haastattelu.)

Työssä keskitytään kiinteistöhuollon palveluprosessin kehittämistehtäviin ja huomioidaan mahdolliset pullonkaulat. Prosessin kehittämisessä keskitytään erityisesti alihankkijan ja palveluntuottajan väliseen rajapintaan, mitä mahdollisia kehityskohteita siinä havaitaan ja miten prosessia voidaan niiltä osin parantaa, nopeuttaa ja kehittää.

## **1.3 Toteutus ja menetelmät**

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työelämän käytäntöjä siten, että tuloksena syntyy jokin tuotos (Toiminnallinen



opinnäytetyö-ohjeet 2011, hakupäivä 5.10.2011). Tässä tapauksessa tuloksena syntyy prosessikartta, ydinprosessin kuvaus ja mallinnus sekä kehitysideoita prosessin laadun- ja tehokkuuden parantamiseksi yhdessä alihankkijoiden kanssa. Työmenetelmänä käytetään nykytilan mallinnusta, josta prosessia lähdetään kehittämään ja kuvaamaan sen tavoitetila. Prosessikuvaus mallinetaan vuokaavio-menetelmällä sekä nyky- että tavoitetilassa Microsoft Visio- ohjelmalla. Microsoft Visio ohjelmalla voidaan kuvata kaavioita erilaisin muodoin ja symbolein jotka yhdistetään toisiinsa viivojen avulla (Lemke 2007, 109). Mallinnuksessa kuvatut symbolit on selitetty liitteessä 1 (Liite 1).

Nykytilan- ja kehittämistehtävien kartoitus tehdään osallistuvalla havainnoinnilla sekä avoimilla haastatteluilla. Havainnoinnilla tarkoitetaan tarkkailua, jolla selvitetään muun muassa toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnissa tarkkaillaan ihmisten reaktioita sekä päästään hetkeen, jolloin tapahtuma todella tapahtuu. Haastatteluilla saadaan selville haastateltavan subjektiivinen näkemys tapahtumasta. Osallistuvan havainnoinnin menetelmässä osallistuja kertoo havainnoitavalle henkilölle tilanteesta etukäteen ja voi esittää havainnoitavalle kysymyksiä havainnoinnin aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212–217.) Havainnoitaviksi valitaan yrityksen työntekijöitä. Havainnoitavat ovat havainnoijan entisiä työkavereita, joten haasteena on pysyä tilanteessa objektiivisena.

Haastateltaviksi valitaan yrityksen esimiehiä ja tärkeimpiä alihankkijoita. Tärkeimmillä alihankkijoilla tarkoitetaan eniten käytettyjä sidosryhmiä eli sähkö-, lvi- ja lukkoliikepalveluja (Toimitusjohtaja, haastattelu 29.9.2011). Haastateltavat alihankkijat valitaan toimeksiantajan toimesta.

#### **1.4 Aineisto ja kirjallisuus**

Koska opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena työnä, haastatteluiden ja havainnointien empiirinen materiaali toimii työn tärkeimpänä aineistona. Tietoperustan, sekä käytännön ja teorian yhteen nitomiseen, lähdemateriaalina käytetään prosessijohtamisen, laatujohtamisen sekä palveluiden johtamisen kirjallisuutta sekä verkkomateriaaleja. Lisäksi lähteinä käytetään kiinteistöhuollon laatumallia sekä ISO 9001 laatusertifikaattia. Työssä on käytetty myös vieraskielisiä lähteitä. Lähdemateriaalin lisäksi työn taustan tueksi on luettu myös muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, jota ei ole kuitenkaan käytetty lähdeaineistona.

## 2 LIKETOIMINTAPROSESSIT

Yrityksen liiketoimintaprosessi käsittää yrityksen tilaus-toimitusketjun kokonaisuudessaan lähtien tilauksista jatkuen toimittajiin ja ulkoisiin asiakkaisiin ja päättyen yrityksen tavoittelemiin tuloksiin (Tuurala 2010, hakupäivä 20.3.2012). Hannus (2003, 41) määrittelee liiketoimintaprosessin tehtävien ja toimintojen kokonaisuudella, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Hän määrittelee liiketoimintaprosessille kolme olennaista tekijää:

- Sillä on aina asiakas, joko sisäinen tai ulkoinen
- On riippumaton organisaation rajoista ja ylittää ne. Näin ollen koskee myös esimerkiksi alihankkijoita.
- Suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta.

### 2.1 Mitä ovat prosessit?

Joukkoa toimintoja, joissa käytetään resursseja ja joita johdetaan siten, että panoksista saadaan tuotoksia, kutsutaan prosessiksi (ISO 9001 2010, 35). Laamasen (2001, 19) mukaan kaikki toiminta, muutos ja kehitys voidaan kuvata prosessiksi. Laamanen ja Tinnilä (2002, 61) määrittelevät prosessin siten, että sen toteuttamiseksi ”tarvitaan resursseja joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi”. Liiketoimintaprosessien tulee olla keskeisiä yrityksen menestymisen kannalta (Laamanen & Tinnilä 2002, 62).

Pitkänen (2007,69) määrittelee prosessin eri vaiheista koostuvasta loogisesta tapahtumasarjasta, tapahtuman kulkuna ja kehityksenä. Prosessin jokainen toiminto voidaan erottaa omaksi prosessikseen. ISO 9001 laatusertifikaatin mukaan (2010, 38) tällöin voidaan tuottaa parasta mahdollista laatua. Prosessi ei kuitenkaan rajoitu pelkästään yrityksen sisälle, vaan ylittää organisaatiorajat. Siinä voi olla mukana eri toimijoita esimerkiksi asiakkaita, alihankkijoita ja muita sidosryhmiä. (Pitkänen 2007, 79.)

Prosessin laukaisee aina jokin ärsyke; syöte tai heräte, esimerkiksi tarjouspyyntö. Syötteestä käytetään yleisesti nimitystä *input*. Inputit ovat informaatiovirtoja ja materiaaleja, jotka liikkuvat prosessissa. Prosessi tarvitsee toimiakseen myös *resursseja* eli prosessin tuottajia tai panoksia,

esimerkiksi ihmisiä tai materiaalia. Toimivasta prosessista syntyy lopulta jokin suorite tai tuotos, esimerkiksi tavara tai palvelu, eli *output*. (Laamanen 2001, 20.)

## 2.2 Prosessien käsitteet, hierarkia ja ominaisuudet

Prosessit voidaan ryhmitellä eritasoisiksi prosesseiksi niiden luonteen mukaan. Liiketoimintaprosessin lisäksi prosessit voidaan lajitella pääprosesseiksi, avainprosesseiksi, ydinprosesseiksi, tukiprosesseiksi sekä osaprosesseiksi. (Tuurala 2010, hakupäivä 20.3.2012.)

Tuuralan (2010, hakupäivä 20.3.2012) mukaan **pääprosessilla** tarkoitetaan yrityksessä vuoro-vaikutusprosessia, jolla on joko sisäinen tai ulkoinen asiakas. **Avainprosessilla** tarkoitetaan usein pääprosessia. Avainprosessilla tuotetaan kirjaimellisesti avaintuotteita asiakkaille (Tuurala 2010, hakupäivä 20.3.2012).

**Ydinprosessi** palvelee aina ulkoista asiakasta ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Yleensä ydinprosessiksi määritellään tuotannon prosessi, mutta palveluyrityksessä ydinprosessi on nimensä mukaisesti asiakkaan palveleminen. (Tuurala 2010, hakupäivä 20.3.2012.)

**Tukiprosessit** ovat sisäisiä prosesseja, jotka tukevat ydinprosesseja. Tukiprosesseja ovat muun muassa taloushallinto, henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto. **Osaprosessi** on nimensä mukaan yksi osa prosessia. (Tuurala 2010, hakupäivä 20.3.2012.) Esimerkiksi palveluprosessin yksi osaprosessi on asiakkaan palvelupyynnön vastaanottaminen.

Organisaatioissa, jotka valmistavat tuotteita, on helpompi tunnistaa prosessi kuin palveluja tuottavassa yrityksessä. Ensin mainitussa prosessi on usein logistinen tavaravirta, kun taas palveluja tuottavassa yrityksessä toiminnot eivät mene aina aikajärjestyksessä johtuen muun muassa asiakkaista, jotka eivät toimi aina niin kuin palveluntuottaja haluaisi. Palveluprosesseissa syötteissä liikkuu tieto ja osaaminen, ei konkreettinen materiaali, toisin kuin esimerkiksi teollisuusyrityksen toimitusprosessissa. Palveluorganisaatioiden haaste onkin saada prosessit toimimaan siten, että asiakas kokee joka kerta saavansa hyvää palvelua. (Laamanen 2001, 21.)

### 3 LAATUJOHTAMINEN OSANA PROSESSIAJATTELUA

Laadulla tarkoitetaan hyödykkeen kykyä täyttää siihen kohdistuvat odotukset (Kiinteistönhoidon laatumalli 1997, 2). Jopa 80 prosenttia laatuun liittyvistä ongelmista liittyy johtamiseen ja yrityksen toimintatapoihin. Esimiesten tehtävänä on tarjota työntekijöille mahdollisuus ja olosuhteet luoda parasta mahdollista laatua. Esimiesten vastuulla on luoda ympäristö, jossa jokaisen työntekijän osaaminen pääsee oikeuksiinsa ja jokainen haluaa ottaa vastuun oman työnsä laadusta. (Kanji & Asher 1996, 4-5.)

Laatuajattelu kehittyi teollisen aikakauden tehokkuuden ja massatuotannon ohella ikään kuin vahingossa. Laatutyöllä ei alun perin tarkoitettu asiakastyytyväisyyden parantamista, vaan sillä haluttiin säästää kustannuksia ja lisätä tuotantoa. Laadunparantamisella tarkoitettiin tarkkaa ohjaus- ja valvontatyötä sekä virheiden ehkäisemistä. Ajattelu oli hyvin mustavalkoista eikä asiakkaan mielipiteillä ja toiveilla ollut juurikaan painoarvoa. (Pitkänen 2007, 16–17.)

Teollisen vaiheen jälkeen laatujohtamisesta kehittyi Japanissa 1950-luvulla yksi prosessijohtamisen koulukunta. Laatujohtamisen lähtökohtana on aito asiakaskeskeisyys. Sen yksi perusajatus on, että laadun ainoa arvioija on asiakas. Asiakkaan odotusten ja kokemusten erotus on laatu, joka asiakkaalle muodostuu. Laatujohtamisessa ajatellaan, että aidossa asiakaskeskeisyydessä pelkkä asiakasrajapinnan hyvä palvelun laatu ei riitä vaan jokainen yrityksen työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan laatuun. (Hannus 2003, 131.)

Laatujohtamisella tavoitellaan asiakkaan kokeman arvon parantamista laatua parantamalla (Pitkänen 2007, 11). Laadunparantamisella pyritään ensisijaisesti saavuttamaan asiakastyytyväisyys ja ylläpitämään sitä, mutta näiden takana on loppujen lopuksi paremman kannattavuuden ja taloudellisen hyödyn saavuttaminen (Kiinteistönhoidon laatumalli 1997, 1-3). Laatujohtamisen lähtökohta on koko toimintaketjun laadun kehittäminen, ei vain yhden tehtävän tai toiminnon parantaminen. Tässä kohtaa prosessijohtaminen nivoutuu yhteen laatujohtamisen kanssa; prosessijohtamisessa laadun parantamista tarkastellaan koko toimintaa leikaavana ydinprosessina. (Hannus 2003, 41.)

Palveluprosessin jokaiseen vaiheeseen on tärkeää panostaa ja henkilöstö tulee saada motivoitua omaan työhönsä. Menestyneiden palveluyritysten tärkeimpiä ominaisuuksia on aito asiakas-

keisyys. Hannuksen mukaan (2003, 140) kolme tärkeintä asiakaspalvelun laatutekijää ovat henkilökunnan motivaatio, yrittäjäys ja palveluhenkisyys. Laadunohjauksen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat henkilökunnan ja asiakkaiden pysyvyys. Asiakkaan luottamus on ansaittava jokaisella palvelukerralla yhä uudelleen ja uudelleen. (Hannus 2003, 140.)

Huono laatu johtaa moniin erilaisiin kustannuksiin. Näitä ovat muun muassa turhasta työstä ja sen uudelleen tekemisestä aiheutuvat kustannukset, korvaukset ja asiakkaan menetykset. Myös laadun parantamisesta tulee kustannuksia esimerkiksi koulutusten muodossa, mutta nämä kustannukset tulee ajatella investointeina ja huonosta laadusta johtuvien kustannusten ennaltaehkäisyinä. (Hannus 2003, 138.) Laadunparantamisella vahvistetaan sekä kilpailukykyä että kannattavuutta (Kiinteistönhoidon laatumalli 1997, 1.)

Laatua voidaan parantaa esimerkiksi erilaisin johtamisen keinoin. Prosessijohtaminen on yksi niistä johtamistyyleistä, joka tähtää laadun parantamiseen ja tehokkuuteen. Kun prosessit on kuvattu ja määritelty tarkoituksenmukaisiksi, voidaan niiden avulla tuottaa parempaa laatua ja palvelua asiakkaalle (Kiinteistönhoidonlaatumalli 1997, 2.) Laatujohtamisella pyritään kaikin keinoin yrityksen parhaaseen mahdolliseen menestykseen (Pitkänen 2007, 12).

## 4 PROSESSIJOHTAMINEN

Jotta yritys toimisi mahdollisimman tehokkaasti, sen tulee tunnistaa toiminnastaan rutiininomaiset toiminnot, jotka vaativat järjestelmällisyyttä ja toimintatapojen tarkkaa määrittelyä. Tätä kutsutaan prosessijohtamiseksi. Prosessijohtaminen ei kuitenkaan poissulje innovatiivista työympäristöä, jossa työntekijälle luodaan mahdollisuus luovuuteen sekä toiminnan kehittämiseen. Ideaali tilanteessa innovatiivisuus ja prosessit ovat tasapainossa keskenään, jolloin yrityksen perustoiminnot pyörivät ja ihmiset ovat innostuneita, joka taas luo lisäarvoa yritykselle ja toimii kilpailuetuna. (Pitkänen 2009, 173–175.) Kun prosessit ovat kunnossa ja perusasiat toimivat, jää työntekijälle aikaa myös itse työn tekoon ja asiakaspalveluun (Pitkänen 2009, 190).

Pitkänen (2009, 177) kuvaa onnistunutta prosessijohtamista ”hyvien toimintamallien etsimiseksi, käyttöönotoksi sekä kehittämiseksi”. Prosessin tulee olla apuväline työntekijälle, ei kahle. Sen tulee helpottaa työntekoa. (Pitkänen 2009, 178.) Pitkänen (2009, 183) myös muistuttaa, että prosessi on todellinen tapahtuma, joka muodostuu toimintamallista, välineistä ja osaamisesta.

### **Miksi prosessijohtaminen?**

Laamanen (2001, 49) on verrannut keskenään organisaatiokeskeistä sekä prosessikeskeistä ajattelutapaa ja tullut seuraavaan lopputulokseen. Prosessikeskeisessä ajattelutavassa ongelma nähdään prosesseissa, ei asenteissa. Ihminen nähdään ihmisenä, ei työntekijänä. Prosessiajattelulla pyritään siihen, että jokainen näkee oman työnsä osana prosessikokonaisuutta. Prosessiajattelussa mitataan prosessin suorituskyyä, ei pelkästään yksilön suorituskyyä. Ajatellaan, että prosessia voidaan parantaa, toisin kuin organisaatiokeskeisessä ajattelutavassa, jossa uskotaan, että aina voidaan löytää parempi työntekijän.

Organisaatiokeskeisessä ajattelutavassa motivoidaan ihmisiä ja valvotaan työntekijöitä, prosessiajattelussa poistetaan esteet ja kehitetään osaamista sekä luodaan yhteisöllisyyden tunnetta. Jos virhe havaitaan, prosessiajattelussa mietitään mikä mahdollisti sen esiintymisen sekä vähennetään hajontaa, kun taas organisaatiokeskeisessä etsitään virheen tekijää sekä korjataan niitä. Organisaatiokeskeisessä ajattelutavassa kate ratkaisee, kun taas prosessikeskeisessä ajattelutavassa kate on seuraamus ja lähtökohta on aidosti asiakassuuntaunut. (Laamanen 2001, 49.)

Prosessijohtamista ei kuitenkaan voida ottaa tuosta vain käyttöön eikä se myöskään ole ihmelääke kaikkiin yrityksen ongelmiin. Ennen sen käyttöönottoa tulee tarkastella yrityksen nykytilaa, menestystekijöitä sekä toiminnan luonnetta. Jos ne toimivat hyvin, ei ehkä ole syytä lähteä muuttamaan yritystä prosessisuuntautuneeksi. (Pitkänen 2007, 70–72.)

Ennen prosessijohtamiseen siirtymistä siitä tulisi keskustella sekä ymmärtää se syvällisesti. Pelkkä prosessien nimeäminen ja omistajien määrittelemine ei riitä. Prosessijohtamista ei voi delegoida yhdelle johtajalle, vaan se tulee jalkauttaa aidosti osaksi yritystä. Prosessiajattelussa ei kehitetä pelkästään menettelyä, vaan siinä toimivia ihmisiä, heidän osaamistaan sekä osaamisen kehittämistä. Prosesseja ei voida suoraan kopioida esimerkiksi toisesta yrityksestä, vaan ne on aina sovellettava yritykselle sopivaksi. (Pitkänen 2007, 70–72.)

## 5 KOHDEYRITYKSEN LIKETOIMINTAPROSESSIT

Toimeksiantajayrityksellä on monta eri kiinteistönhoitoon liittyvää toimialaa, jolloin koko yrityksen prosessien määrittely on pitkä ja monimutkainen työ. Tässä työssä niiden tunnistaminen ja määrittely on rajattu koskemaan vain kiinteistöhuollon prosesseja.

### 5.1 Kohdeyrityksen pääprosessit

Yrityksessä ei ole aiemmin nimetty pääprosesseja, joten prosessikartan teko kuuluu yhtenä osana työhön. Liitteessä 2 (Liite 2) on kuvattu yrityksen prosessikartta ja sen pääprosessit. Yhdeksi pääprosesseista on nimetty asiakashankintaprosessi. Tämä käsittää muun muassa tarjouksen teon ja asiakkaan lisäämisen asiakkuudenhallintajärjestelmään. Tämän jälkeen prosessi jatkuu palveluprosessina, jossa itse palvelu tuotetaan. Palvelun tuottamisen jälkeinen prosessi on nimetty toiminnankehittämisprosessiksi. Kyseisellä prosessilla tarkoitetaan esimerkiksi mahdolliseen asiakaspalautteeseen reagoimista sekä jatkuvaa toiminnan ja prosessien kehittämistä.

Työssä pohdittiin pitkään voiko palveluprosessin jälkeinen prosessi olla toiminnankehittämisprosessi. Toimeksiantajan yrityksen toimitusjohtajan mukaan (Toimitusjohtajan haastattelu 28.3.2012) laadun valvonta ja parantaminen on osa jokaista prosessia eikä siitä tulisi nimetä erillistä prosessia. Toiminnankehittämisprosessi päätettiin kuitenkin nimetä yhdeksi pääprosesseista. Tähän saatiin vahvistusta Laamasen (2001, 55) huomiosta, että kaikissa yrityksissä on prosesseja tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Palveluyrityksissä näitä prosesseja ei yleensä ole tunnistettu, vaikka tuotekehitysprosessi on aina olennainen osa esimerkiksi teollisuusyrityksen pääprosesseja. Tämän ajatuksen pohjalta päädyttiin nimeämään toiminnankehittäminen yhdeksi pääprosesseksi. Toiminnankehittämisprosessin todettiin olevan luonnollinen jatkumo palveluprosessille.

Laamasen (2001, 54) määritelmän mukaan ydinprosessissa syntyy yrityksen jalostusarvo ja se on suorassa yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Palveluprosessi on havaittu toimeksiantajayrityksen toiminnan kannalta olennaisimmaksi prosessiksi, kyseinen prosessi on suoraan asiakkaalle arvoa tuottava. Tämän vuoksi palveluprosessi määritellään ydinprosessiksi.



## 5.2 Prosessien tunnistaminen

Laamasen (2001,64) mukaan prosesseja voidaan tunnistaa kolmella eri tavalla: Analysoimalla yrityksen toimintaa, menestystekijöitä tai asiakkaan prosessia. Laamasen mielestä paras tapa tunnistaa niitä on analysoida asiakkaan prosessi.

Koska kyseessä on kiinteistöhuolto, yksittäinen kuluttaja-asiakas ei voi valita itse työn suorittavaa yritystä, vaan kiinteistöhuoltosopimus on tehty taloyhtiön hallituksen ja yrityksen välillä. Tämän vuoksi asiakkaan prosessien analysoiminen ei mielestäni tässä tapauksessa tuota parasta mahdollista tulosta, vaan prosessit tunnistetaan yrityksen toimintaa analysoimalla.

Kehitettävää prosessia valitessa tulee miettiä mikä on prosessin tarkoitus sekä tuottaako se arvoa ja hyötyä asiakkaalle. Lisäksi tulee miettiä vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Kenelle prosessi tuottaa arvoa, keitä ovat asiakkaat? Sekä; alkaako ja päättyykö prosessi asiakkaaseen? (Pitkänen 2007, 73.) Asiakas ei aina tarkoita loppuasiakasta, vaan voi olla myös sisäinen asiakas Pitkänen (2007, 83) määrittelee asiakkaan tuotteen tai palvelun ostajaksi ja käyttäjäksi. Jos prosessin tarkoitusta ei ymmärretä tai saada selville, on sitä vaikea lähteä kehittämään. Prosessikuvauksissa olisikin hyvä aloittaa asiakastarpeista ja päätyä asiakastyytyväisyyteen (Hannus 2003, 49).

## 5.3 Ydinprosessin nykytilan kuvaus ja mallintaminen

Toimeksiantajayrityksessä on jo olemassa raakaversio palveluprosessikaaviosta. Kyseinen kaavio ei kuitenkaan vastaa nykykäsitystä prosessikaaviosta, joten prosessikartan kuvaamisen jälkeen mallinnetaan nykytilan prosessikuvaus. Nykytilasta mallinnettu prosessikuvaus on tutkimuksen aikana keskustelun alusta.

Nykytilan prosessikuvaus (Liite 3) on tehty Laamasen (2001, 79) suosittelemalla menetelmällä. Menetelmää kutsutaan yleiseksi prosessikaavioksi (Laamanen 2001, 79). Prosessikaaviossa on ensimmäisenä nimetty suorittajien roolit. Roolit nimeämällä työntekijän on helppo ymmärtää oma tehtävänsä prosessikaaviossa. Roolit sijoitetaan vasempaan laitaan, jotta prosessien horisontaalinen eteneminen vasemmalta oikealle käy ilmi (Laamanen 2001, 80). Laamasen mukaan yleinen tapa on järjestää rooli- jaot hierarkisesti ylimmästä alimpaan suorittajaan, mutta hänen mielestään

tämä tapa ei välttämättä ole paras mahdollinen. Hierarkinen kuvaustapa saattaa korostaa funktionaalista organisaatiomallia ja estää työntekijöiden itseohjautuvuutta. (Laamanen 2001, 80.)

Prosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen, joten kaaviossa on ylimmäiseksi rooliksi kuvattu asiakas (Laamanen 2001, 52). Liitteestä 3 käy ilmi, että nykytilan prosessikuvauksessa on aloitettu asiakkaasta, kuten Laamanen (2001, 80) suosittelee. Jos prosessien kuvausta ei aloiteta asiakkaasta, annetaan yrityksestä viesti, ettei asiakas ole heille tärkeä (Laamanen 2011, 80). Asiakas ei aina tarkoita ulkoista asiakasta ja tukiprosesseja kuvattaessa asiakas voi olla joskus hyvinkin hankalasti määriteltävissä.

Vaikka Laamanen (2001, 80) ei suosittele tietojärjestelmien nimeämistä rooliin prosessikaavioissa, tässä työssä toiminnanohjausjärjestelmälle annetaan oma rooli prosessikaaviossa toiminnan selkeyttämiseksi. Toiminnanohjausjärjestelmä on myös hyvin keskeisessä asemassa palveluprosessissa ja tämän työn kehittämisen kannalta on oleellista sijoittaa se kaavioon mukaan. Kaaviossa on kuvattu sekä tiedon kulkua että toimintaa.

#### **5.4 Valitun prosessin kuvaus ja mallintaminen**

Kohdeyrityksen ydinprosessin kehittäminen aloitetaan mallintamalla nykyinen palveluprosessi toiminnan ymmärtämiseksi. Ensimmäisen mallinnuksen jälkeen prosessia lähdetään kehittämään osallistuvalla havainnoinnilla ja haastatteluilla. Olemassa olevia mallinnuksia käytetään pohjana nykyisten tietojen ja käsitysten esille saamisiksi. Haastateltaviksi valitaan yrityksen esimiehiä ja alihankkijoita.

Haastattelujen ja havainnointien perusteella tehdään uusi prosessikuvaus, jossa mallinnetaan prosessikaavio sekä tämän lisäksi kuvataan prosessi myös kirjallisena toiminnot-aulukkoon (Liite 6). Toiminnot-aulukossa tulkitaan graafinen prosessikuvaus sanallisesti ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Toiminnot-aulukossa tulee selittää prosessin vaiheet, toiminnot, tehtävät, toimijat, lähtötila sekä tulostila. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, hakupäivä 15.4.2012.)

## 6 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Pitkäsen (2007, 74.) mukaan yrityksen ei kannata aloittaa kehittämistä niistä prosesseista, joissa tiedetään ongelmia ilmenevän, vaan etsimällä prosesseja joita yrityksessä ei vielä ole ja joita ei mahdollisesti ole myöskään kilpailijoilla. Hänen mukaansa näillä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Laamanen (2001, 83–84) taas suosittelee käytettäväksi valintamatriisia. Prosessit, joilla on valintamatriisin mukaan suurin kehittämispotentiaali, valitaan kehitettäväksi. Vaihtoehtoisesti kehitettävien prosessien valinnan taustalla voidaan käyttää yrityksen menestystekijöitä tai strategiaa. Tähän työhön kehitettäväksi valittu prosessi on tullut toimeksiantajayritykseltä, joten tässä työssä ei oteta kantaa edellä mainittuihin valintakriteereihin.

### 6.1 Kehittäminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä palveluprosessia on lähdetty kehittämään osallistuvan havainnoinnin ja haastatteluiden pohjalta. Työntekijöiltä ja esimiehiltä saatu tieto yhdistettynä tärkeimmiltä alihankkijoilta saatuun tietoon on jalostettu kehitysideoiksi. Konkreettisena toimenpiteenä prosessia on tarkasteltu nykytilassa ja paranneltu sitä mallintamalla se tavoitetilaan. Liitteissä (Liite 4 & Liite 5) esitetyt tavoitetilat on määritelty kehitysideoiden pohjalta.

Toimeksiantajayrityksen prosessien kehittämisessä tulisi käyttää jatkuvan parantamisen mallia, jolloin prosesseja seurataan ja kehitetään jatkuvasti. Jatkuvan parantamisen työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi Demingin ympyrää; PDCA-menetelmää. Nimi tulee sanoista *Plan* - suunnittele, *Do* – toteuta, *Check* – arvioi ja *Act* – toimi. (Laamanen & Tinnilä 2002, 27).

PDCA- menetelmässä asetetaan ensimmäisenä tavoitteet ja luodaan tarvittavat prosessit. Tämän jälkeen toteutetaan ne, jonka jälkeen niitä arvioidaan eli seurataan ja mitataan sekä raportoidaan mittaustuloksista. Kun on aika toimia, ryhdytään prosessin parantamista vaativiin toimenpiteisiin. (ISO 9001 Pk yrityksille 2010, 36.) Mittareista ja seurannasta saatavaa palautetta käytetään johdon työkaluna. Palaute on erittäin tärkeää ja sitä tulee opetella ottamaan vastaan ja hyödyntämään. (ISO 9001 Pk yrityksille 2010, 40.)

Jatkuvan parantamisen työskentelytavalla analysoidaan esimerkiksi reklamaatioita, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä sekä taloudellisia tunnuslukuja. (Kiinteistönhoidon laatumalli 1997, 4.) PDCA- menetelmä voidaan sitoa osaksi toiminnankehittämisen prosessia.

Jatkuvan parantamisen ja prosessien kehittämisen apuna voi käyttää myös benchmarkingia, jolla tarkoitetaan omien toimintatapojen ja käytäntöjen vertaamista kilpailijoiden ja muiden alan toimijoiden toimintatapoihin (Kiinteistönhoidon laatumalli 1997, 4.) Benchmarkkauksella voidaan vertailla muiden alalla toimijoiden strategioita, tuotteita, palveluita ja toimintatapoja tutkimalla, havainnoimalla, vertailemalla ja arvioimalla. Sen avulla voidaan löytää muiden yritysten parhaat käytännöt ja välttää toisten tekemät virheet, löytää täysin uusia näkökulmia omaan organisaatioon sekä erottua positiivisesti kilpailussa. (Tuulaniemi 2011, 138-139).

Benchmarkkausta voidaan tehdä esimerkiksi Internetin avulla tai mystery shoppaamalla. Benchmarkkaus tulee kuitenkin tehdä hyvien tapojen mukaan ja noudattaa lakia. (Tuulaniemi 2011, 139 - 140). Toisen organisaation tietojen väärinkäyttö ei ole sallittua.

## **6.2 Prosessin omistaja**

Prosessille tulisi määritellä omistaja, joka vastaa toiminnot-taulukon täytöstä sekä prosessin seuraamisesta ja kehittämisestä (Hannus 2003, 40). Prosessin omistajan tavoitteena on prosessin erinomainen suorituskky. Omistajan tehtävänä on jatkuva prosessin ja toiminnan kehittäminen. Prosessin omistajan tulee ymmärtää, vakiinnuttaa ja parantaa prosessia. (Laamanen 2001, 123.)

Laamanen suosittelee, etteivät prosessin omistajat ole ydinprosesseissa päätöksenteko roolissa, vaan että omistaja toimisi aktiivisena tukiprosesseissa. Prosessin omistajan tulee kehittää toimintaa ja erityisesti tukiprosesseja, jotta hänen omistamansa prosessi toimisi paremmin. Prosessin omistajalla tulee olla motivaatiota toimia kyseisessä roolissa. Yksi tärkeimpiä omistajan ominaisuuksia on kokonaisuuksien hahmottaminen. Myös analyttisyyttä ja pitkäjänteisyyttä tarvitaan kyseisen roolin hallitsemisessa. Tärkeää on osata analysoida mittaamalla saatu tieto ja soveltaa se käytäntöön parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessin omistajan tulee ymmärtää yrityksen menestystekijät, liiketoiminta ja strategia ja pystyä ajattelemaan kauaskantoisesti sekä tekemään prosessin toimivuuden kannalta parhaat mahdolliset ratkaisut. (Laamanen 2001, 124–125.)

### **6.3 Työntekijät osana prosessia**

Työntekijät reagoivat eri tavoin prosessien kehittämiseen. Toiset pitävät siitä, että työtehtävät selkiytyvät ja järjestelmiä kehitetään työnteon avuksi. Työn ennustettavuus lisääntyy ja turhan työn tekeminen vähenee. Toiset taas vastustavat muutosta, koska omat toimintamallit muuttuvat ja vastuu lisääntyy. Työntekoa mitataan, jolloin työstä ei voi luistaa. Usein työnkuva voi laajentua ja uuden oppiminen on väistämätöntä. (Laamanen 2011, 128 – 129.)

Työntekijät tulisi ottaa mukaan prosessien kehittämiseen ja jokaisen tulisi tunnistaa oma roolinsa prosessissa perehtymällä prosessikuvaukseen sekä antaa palautetta siitä. Työntekijän tulisi myös kehittää omaa osaamistaan sekä antaa jatkuvaa palautetta prosessin toimivuudesta. (Laamanen 2001, 128 – 129.)

Kehittäminen tulee automatisoida osaksi työtä. Sen tulisi olla jokaisen etuoikeus ja velvollisuus eikä tehtävä, joka tehdään jos huvittaa ja aikaa jää. (Laamanen 2001, 128–129.) Työntekijöitä voidaan valtuuttaa eli siirtää päätösvaltaa heille sekä kannustaa itseohjautuvuuteen, jolloin byrokratia ja valvonta vähenevät, mutta aloitteellisuus ja vastuuntunto lisääntyvät. Myös päätöksenteko nopeutuu ja ihmiset saavat suurempaa tyydytystä työstään. Valtuuttamista ei kuitenkaan voida tehdä, jos työntekijöillä ei ole siihen osaamista, motivaatiota tai työkaluja. (Laamanen & Tinnilä 2002, 28.) Valtuuttamisella siirrytään lähemmäs tiimiorganisaatiomallia ja koska aihe on niin laaja, sitä ei ole mahdollista pohtia syvemmin tässä työssä. Organisaation sisällä olisi kuitenkin hyvä pohtia tätä mahdollisuutta.

Työntekijät voidaan ottaa prosessien kehittämiseen mukaan esimerkiksi aloitteista palkitsemisella, henkilöstön muulla motivoinnilla sekä määrätietoisella asioiden eteenpäin viemisellä johdon tasolta. Mikään muutos ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä.

### **6.4 Prosessin seuraaminen ja mittaaminen**

Prosessia ei voi kehittää siten, että se toimii heti ensimmäisellä kerralla täydellisesti. Sitä täytyy testata ja toistaa, jotta sitä voidaan korjata ja parantaa. (Pitkänen 2007, 94.) Pelkkä prosessien kuvaaminen ei riitä, vaan niitä täytyy alkaa säännöllisesti mittaamaan ja kehittämään. Laamanen toteaa ”jos ei tunne prosessia, ei tiedä, mitä pitäisi parantaa”. Kun tuloksia mitataan, niitä voidaan

myös ennakoida, jolloin voidaan mahdollisesti välttää suurimmat kriisit. (Laamanen 2001, 45.) Mittaamisella tarkoitetaan numeerisen tiedon hankintaa ja analysointia erilaisten mittareiden avulla (Laamanen & Tinnilä 2002, 25). Mittaamalla saadaan selville hyvien tulosten kannalta kriittinen tieto (Laamanen 2001, 150).

Suorituskyvyn mittaamisella pyritään tuloksen parantamiseen ja kustannusten alentamiseen. Suorituskyky määritellään Laamasen (2001, 152) sanoin ”kyky saada aikaan haluttuja tuloksia”. Suorituskyky voi liittyä mihin vain prosessin osaan; asiakkaisiin, tuotteisiin, toimintoihin, resursseihin, syötteisiin tai toimittajiin. Sitä voidaan mitata eri näkökulmista. Näitä ovat esimerkiksi talous, asiakastyytyväisyys, tehokkuus ja motivaatio. (Laamanen 2001, 149)

Prosessin mittaaminen tulee aloittaa aina nykyhetkestä. Kun on selvitetty lähtötilanne, voidaan laatua lähteä parantamaan ja kehittämään. Esimerkiksi säännöllisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä yritys saa reaaliaikaista tietoa asiakkailta mahdollisista kehityskohteista. (Kanji & Asher 1996, 3.) ISO 9001 laatusertifikaatissa (2010, 125–127) suositellaan asiakastyytyväisyyden jatkuvaa mittaamista. Mittaamiseen voidaan käyttää erilaisia keinoja, esimerkiksi puhelimitse kontaktointia, kyselyjä ja tutkimuksia, asiakkaalta suoraan tulleita ehdotuksia, reklamaatioita tai myyntireskontran seuranta sekä menetettyjen liiketoimintamahdollisuuksien analysointia. Asiakassuhteita hoitavat henkilöt saavat suoraa tietoa ja palautetta asiakkaalta, tämä tieto on erittäin tärkeää yrityksen kannalta.

Pitkäsen (2007, 24–28) mukaan yrityksessä tulee mitata kahta eri laatua: pehmeää ja kovaa. Kovalla laadulla tarkoitetaan peruspalvelua ja pehmeällä laadulla lisäarvoa, jota yritys tuottaa asiakkaalle. Pehmeällä laadulla tarkoitetaan myös yrityksen brändiä. Kovalla laadulla pyritään asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen, kun taas pehmeällä laadulla ylitetään asiakkaan odotukset. Kovaan, peruslaatuun, panostamisella pysytään kilpailussa mukana, mutta pehmeän, houkuttelevan laadun saralla käydään todellinen kilpailu. (Pitkänen 2007, 24–28.)

Pitkäsen (2007, 29) mielestä yritysten ongelmana voi olla byrokratia, mutta kovaa vauhtia kasvavien yritysten ongelmana voi usein olla järjestelmällisyyden puute. Hänen mielestään on siis erityisen tärkeää mitata molempia laatutekijöitä, pehmeää ja kovaa, jotta saadaan selville yrityksen todellinen kehityskohde. Kovan laadun kehittämällä voidaan saada aikaan mittavia kustannussäästöjä, kun prosessit saadaan kuntoon ja laatu kohdalleen.

Prosessin seuraamiseen liittyy aina alkumittaus, jonka avulla voidaan verrata tulevaa kehitystä. Prosessin toiminnalle tulee asettaa laatutavoite, jota kohti ollaan menossa. Prosessin kehittämisen kannalta on tärkeää valita mitattavat toiminnot, jotta seurataan oikeita toimintoja. (Tuurala 2010, hakupäivä 20.3.2012.) Mittarina voi toimia esimerkiksi reklamaatioiden määrä, asiakastyytyväisyyskysely, töiden läpimenoaika, uusien tarjousten määrä tai palvelupyyntöjen määrä. Asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata jatkuvasti. Asiakkaan mielipiteellä mitataan miten yritys on onnistunut täyttämään asiakkaan odotukset ja tarpeet. ( ISO 9001 Pk yrityksille 2010, 125.)

## 7 TULOKSET

### 7.1 Prosessin lähtökohtatilanne

Alihankkijoiden ja työntekijöiden haastatteluiden ja havainnoinnin yhteenvedona voidaan sanoa, että yrityksen palveluprosessia kokonaisuudessaan tulee tehostaa nopeuttamalla prosessin eri vaiheita. Suurimpana muutoksena prosessissa toiminnanohjausjärjestelmän käyttö siirretään asiakaspalvelijoilta kiinteistöhoitajien käyttöön. Kiinteistöhoitajille myös painotetaan tiedonsiirron tärkeyttä. Tällä hetkellä asiakaspalvelijoiden lisäksi kiinteistöhoitajat kirjaavat paperille puhelimitse asiakkaalta heille suoraan tulevat työmääräykset ja päivän päätteeksi suurin osa papereista päättyy roskakoriin. Tämä tarkoittaa sitä, ettei joistakin työmääräyksistä jää järjestelmään minäänlaista dokumenttia. Myöskään asiakas ei saa tällä hetkellä tietoa tehdystä työstä eli prosessi ei pääty asiakkaaseen vaan toiminnanohjausjärjestelmään kirjattavaan tietoon tai jopa kiinteistöhoitajaan tai alihankkijaan.

Työmääräysten tiedonsiirto ei toimi halutulla tavalla, koska tieto jää pahimmassa tapauksessa pelkästään työtä suorittavalle huoltomiehelle. Näin käy niissä tapauksissa, joissa työmääräys tulee asiakkaalta puhelimitse suoraan huoltomiehelle eikä huoltomies tallenna tietoa mihinkään. Jos kyseinen huoltomies esimerkiksi sairastuu ja työn suoritus on kesken, ei tuuraaja saa mistään tietoa mitä työlle on tehty ja missä vaiheessa työ on. Tiedonsiirto on tärkeää myös työntekijöiden vaihtuessa, sekä tilanteissa, joissa huoneistossa on pitkäaikainen vika jota korjataan yhä uudelleen ja uudelleen.

Tiedonsiirto alihankkijan kanssa on myös tärkeää. Siinä tapauksessa, että työ on laitettu eteenpäin ja suoritettu alihankkijan toimesta, tulee alihankkijan kuitata toiminnanohjausjärjestelmään mikä vika kohteessa on ollut, ja mitä alihankkija on sille tehnyt. Jos alihankkija esimerkiksi vaihtuu, löytyy toistuvaan vikaan nopeammin ja helpommin ratkaisu, kun se on tallennettu järjestelmään. Näin vika saadaan nopeammin korjattua, jolloin asiakastyytyväisyys ja työn tehokkuus paranee.

Tällä hetkellä kiinteistöhoitaja tilaa satunnaiselta alihankkijalta työn puhelimitse. Kiinteistöhoitajat saavat itse valita keneltä työn tilaavat (Toimitusjohtaja 29.9.2011, haastattelu). Jokainen alihankkija ottaa työn vastaan omalla tavallaan, yksi kirjaa sen ruutupaperille (Alihankkija a



16.11.2011, haastattelu), toinen käyttää toiminnanohjausjärjestelmää (Alihankkija b 22.11.2011, haastattelu), kolmas luottaa omaan muistiin. Mahdollisten virheiden vaikutus tässä kohtaa prosessia on olennainen toimeksiantajayrityksen kannalta. Alihankkijan tulisi olla valmis käyttämään toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmää.

## **7.2 Prosessin kehitysehdotukset**

Jokaiselle kiinteistönhoitajalle hankitaan älypuhelin, jonka avulla siirrytään sähköiseen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön. Puhelimiin asennetaan sovellus, jolla järjestelmää käytetään. Asiakaspalvelija kirjaa työmääräyksen järjestelmään, josta kiinteistönhoitaja noutaa sen puhelimesta olevan sovelluksen avulla ja työn suorituksen jälkeen kuittaa itse työn tehdyksi saman sovelluksen kautta. Kuittaus tapahtuu äänittämällä tiedosto puhelimen avulla järjestelmään, joka tallentaa äänitiedoston työmääräimen alle. Näin työstä saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa, kuin jos kiinteistönhoitajan kuittaisi työn kirjoittamalla tiedot järjestelmään. Jos työ kuitattaisiin kirjoittamalla, kuittaus olisi helposti pelkästään "ok" merkintä. Myös tulosteiden käsittely, asiakaspalvelijoiden töiden kuittaus ja käsittely vähenee, sekä kiinteistönhoitajien töiden suoritus tehostuu.

Myös alihankkijoiden haastatteluissa tuli ilmi toive siitä, että järjestelmän kehitystä pohdittaisiin siten, että työmääräyksiä voisi hallinnoida sähköisesti myös alihankkijan ja toimeksiantajan välillä (Alihankkija d 8.12.2011, haastattelu). Eräs haastateltava pohti tulisiko alihankintatyöt järjestää siten, että kiinteistönhoitaja delegoisi työn tilauksen toimeksiantajan asiakaspalvelijalle, joka laittaisi sen sähköisesti eteenpäin alihankkijayrityksen omaan toiminnanohjausjärjestelmään (Alihankkija d 8.12.2011, haastattelu). Tämä toimintatapa kuitenkin vain lisäisi asiakaspalvelijoiden työmäärää.

Haastatteluissa kävi ilmi se, että alihankkijat ovat valmiita käyttämään toimeksiantajayrityksen järjestelmää, mikäli yhteistyö on sitoutunutta ja pitkäjänteistä (Alihankkija a 16.11.2011, haastattelu, Alihankkija b 22.11.2011, haastattelu & Alihankkija d 8.12.2011, haastattelu). Näin työ saataisiin suoraan sähköisenä toimeksiantona ja yksi työvaihe jäisi pois.

Työn vastaanottamisen jälkeen prosessi jatkuu siten, että kiinteistönhoitaja arvioi suorittaako työn itse vai tilaako työn alihankkijalta. Jos hän suorittaa sen itse, työ kuitataan tehdyksi järjestelmään kun työ on valmis. Asiakkaalle lähtee viesti automaattisesti järjestelmästä työn vastaanottovai-

heessa sekä kun työ on suoritettu. Näillä toimenpiteillä lisätään asiakastyytyväisyyttä sekä vähennetään asiakaspalvelijoille tulevia kyselyjä työn suorituksen aikataulusta. On tärkeää, että lähtevässä viestissä näkyy lähettäjä ja suositeltavaa olisi, ettei lähettäjän puhelinnumeroa näy, jolloin asiakkaat eivät voi ottaa kyseiseen numeroon itse yhteyttä. Viestin tulisi lähteä järjestelmästä automaattisesti molemmissa vaiheissa, jolloin vähennetään virheiden ja inhimillisten unohdusten määrää verrattuna siihen, että asiakaspalvelija lähettää viestin manuaalisesti. Automaattinen viesti myös nopeuttaa huomattavasti viestin lähettämistä sekä vähentää asiakaspalvelijan työmäärää.

Asiakastyytyväisyyttä voidaan jatkossa mitata esimerkiksi satunnaisilla asiakkaalle lähtevillä asiakastyytyväisyyskyselyillä tekstiviestin muodossa, jolloin asiakas arvioisi palvelun laatua antamalla siitä arvosanan. Kuittausviestin tarpeellisuutta voidaan arvioida lähettämällä kyselyviesti huoltotyön suorittamisen jälkeen ” Saitte äsken kuittauksen työn suorittamisesta, oliko viesti mielestänne hyödyllinen” tai muulla vastaavalla viestillä.

Jos kiinteistönhoitaja tilaa työn alihankkijalta, prosessi etenee siten, että asiakkaalle lähtee viesti, kun työ on laitettu eteenpäin alihankkijalle. Alihankkija suorittaa työn ja kuittaa sen suoraan järjestelmään, jolloin myös asiakkaalle lähtee kuittausviesti. Näin prosessi tehostuu ja tieto siirtyy paremmin rajapintojen välillä. Uudistusten käyttöönotto voi ensin hidastaa toimintoja ja niitä ei kannata ottaa käyttöön kiireisimpinä talvikuukausina, jolloin lumityöt työllistävät kiinteistönhoitajia normaalien huoltotöiden lisäksi.

Alihankkijoiden haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa heistä on tyytyväisiä tämänhetkiseen yhteistyöhön toimeksiantajayrityksen kanssa (Alihankkija a 16.11.2011, haastattelu, Alihankkija b 22.11.2011, haastattelu & Alihankkija d 8.12.2011, haastattelu). Yksi alihankkija ei koe tarvetta panostaa yhteistyöhön, koska toimeksiantaja yrityksestä tilataan töitä niin vähän (Alihankkija c 28.11.2011, haastattelu). Myös muissa haastatteluissa kävi ilmi, että alihankkijoilla on paljon muitakin verkostoja. Jos alihankintoja keskitettäisiin, saataisiin toimitusvarmuutta, joka heijastuu suoraan palvelun laatuun. Keskittämällä sitoutettaisiin myös alihankkijaverkostot yritykseen (Alihankkija d 8.12.2011, haastattelu). Verkostot sitoutuisivat paremmin, kun heillä on varmuus siitä, että työtä on myös jatkossa. Suurin osa haastateltavista alihankintayrityksistä on kooltaan pieniä, jolloin varmuus työn jatkuvuudesta on suurempi tekijä kuin isommissa yrityksissä. Yrittäjän tulo voi olla kiinni vain muutaman yrityksen alihankintatöistä.

Tällä hetkellä kiinteistöhoitajat saavat itse päättää minkä alihankkijan he tilaavat, mutta yrityksen tulisi pohtia tuleeko alihankkija yhteistyölle asettaa raamit ja määritellä yhteistyöverkostot tarkemmin myös omille työntekijöilleen. Tässä tulee huomioida tapa jolla asia esitetään, työntekijöiden kanssa tulee keskustella asiasta ja perustella se heille, jotta muutosvastarinta vähenee.

### **7.3 Vaatimukset alihankkijoille**

Tämän työn tuloksena toimeksiantaja toivoi listaa vaatimuksista, joita alihankkijoilta tulisi vaatia. Oman arvioni mukaan heiltä tulisi ehdottomasti vaatia seuraavia asioita:

- Sitoutumista
- Laatua
- Vuorovaikutusta
- Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa

Alihankkija voidaan sitouttaa toimeksiantajayritykseen esimerkiksi sopimuksen avulla. Yrityksessä tulisi tehdä yhteistyökumppaneiden kanssa sopimukset, joilla sovitaan esimerkiksi kuukausittainen hinta alihankintatyölle. Sopimuksilla rajoitetaan alihankkijoiden käyttö vain tiettyihin yrityksiin, jolloin huoltomiehet tilaavat työn aina samoista paikoista. Näin yhteistyöyrityksen motivaatio paranee ja tilausten teko selkenee ja rutinoituu sekä luo jatkuvuutta ja varmuutta työn suorituksiin. Myös toimitusvarmuus ja nopeus paranevat. Alihankkijoiden tulee jatkossa sitoutua toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin työn kuittaus tapahtuu suoraan järjestelmään suorittajan toimesta.

Sopimuksissa edellytetään jatkuvaa laadunvalvontaa molemmilta osapuolilta. Laatua voidaan valvoa monella eri tavalla. Toimeksiantajayritys voi tutkia asiaa oman asiakastytyväisyyskyselyn avulla sekä seuraamalla töiden läpimenoaikoja. Kuukausittainen raportointi toiminnanohjausjärjestelmästä sekä sen läpikäyminen liittyvät myös olennaisesti laadun tarkkailuun. Esimiesten ja työnjohdon vastuulla on puuttua esimerkiksi pitkiin työnsuoritusaikoihin sekä siihen, jos asunnossa toistuu sama ongelma jatkuvasti, eikä sitä saada korjattua. Työmääräykselle voidaan määritellä vastuuhenkilö työnjohdosta sekä maksimi suorituksen läpimenoaika. Jos läpimenoaika ei toteudu, lähtee järjestelmästä vastuuhenkilölle automaattisesti viesti, jonka perusteella työnjohtaja seuraa töiden suorittamista.

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan säännöllistä yhteydenpitoa sekä alihankkijan työnjohdon että toimeksiantajayrityksen työnjohdon osalta. Kokouksissa tulee ottaa esille esimerkiksi edellä mainitut pitkät läpimenoajat sekä muut mahdolliset ongelmat, mutta myös positiiviset ja kiitosta saaneet asiat. Alihankkijalta edellytetään myös ehdotonta työn vastaanoton kuittausta. Alihankkijan tulee ehdottomasti kuitata työ vastaanotetuksi sekä suoritetuksi ja raportoida tehty työ yksityiskohtaisesti. Lisäksi alihankkijan tulisi olla valmis käyttämään toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmää.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Havaintojeni perusteella kiinteistöhoitajilla on resursseja ottaa käyttöön toiminnaohjausjärjestelmä omassa päivittäisessä työssään. Poikkeustilanteissa, kuten lumityöpäivinä, kun työtä on paljon, voidaan työtehtävät priorisoida asiakaspalvelijoiden kautta. Muussa tapauksessa kiinteistöhoitajat vastaisivat itse työmääräysten vastaanottamisista ja kuittauksista. Näin tulosteiden määrä vähenisi huomattavasti ja asiakaspalvelijoiden aikaa vapautuisi myös muihin töihin, joita on runsaasti. Alihankkijoiden haastatteluissa tuli ilmi, että eräässä yrityksessä työntekijät ovat siirtyneet käyttämään kannettavia tietokoneita ja vastaavaa ohjelmistoa. (Alihankkija d 8.12.2011, haastattelu) Tämä on toiminut alkukankeuden jälkeen hyvin. Alihankkijat suhtautuivat haastatteluissa myönteisesti toimeksiantajaan ja sen toiminnanohjausjärjestelmään, joten kaikki työssä esitetyt muutokset ovat mahdollisia.

Prosessin kehittämistyö ja työssä esitetyt parannusehdotukset voivat vesittyä, jos asiakkaan kokema palvelutilanne on negatiivinen. Tästä syystä rekrytointiin tulisi panostaa ja valita työhön oikeat, asiakaspalveluhenkiset, tekijät. Myös asiakaspalvelukoulutus olisi erittäin suositeltavaa kiinteistöhoitajille.

## 9 POHDINTA

### 9.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessin aikana tunteet vaihtelivat innostuksen huipulta epätoivon kuilun partaalle. Alun perin opinnäytetyön aiheen piti olla täysin eri, mutta koska toimeksiantajalta tuli tarve kyseiselle työlle, ja koska olen kiinnostunut kehittämistehtävistä, otin haasteen vastaan. Aihealue ei ollut ennestään tuttu ja sen sulatteleminen kesti jonkin aikaa. Sitä piti rajata ja miettiä tarkasti ennen kuin se kirkastui ja todella ymmärsin mitä toimeksiantaja työltä haluaa. Kirjallisuuteen perehtyessäni ja aihetta mietiskellessäni sain kuitenkin hyvän vaihteen ja innostuksen päälle.

Ensimmäisenä perehdyin teoriaosuuteen ja aloitin tietoperustan kirjoittamisen. Aika alkuvaiheessa kuitenkin huomasin, että minulle sopii työskentelymalli, jossa käytännöntyötä ja kirjoitusprosessia tehdään limittäin. Tätä työskentelytapaa kutsutaan vetoketju-malliksi (Opinnäytetyöraportin rakenne, kieli ja ulkoasu – ohjeet 2011, hakupäivä 30.4.2012) Sain toimeksiantajalta listan alihankkijoiden yhteystietoja ja aloitin haastatteluaikeiden sopimisen. Alihankkijoista haastateltaviksi valikoitui viisi. Samaan aikaan haastattelin kaksi yrityksen omaa työntekijää ja neljä esimiestä, sekä olin mukana käytännön työssä kolmen kiinteistönhoitajan mukana, osallistuvan havainnoinnin menetelmällä. Koin tämän työskentelyjärjestyksen toimivaksi tässä työssä. Pääsin ensin näkemään toimeksiantajayrityksen palveluprosessin jokaisen vaiheen, jonka jälkeen lähdin tarkastelemaan asiaa alihankkijoiden näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksen johdon ja esimiesten haastatteluiden pohjalta sain heti alkuvaiheessa työlle raamit.

Haastattelut toteutin avoimilla haastatteluilla. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman vapaamuotoinen keskusteluyhteys muutaman tukikysymyksen avulla. Haastatteluissa ei tullut esille mitään ennalta arvaamatonta ja ne onnistuivat mielestäni hyvin. Sain avointa tietoa ja näkökulmia asioihin. Haastatteluiden tuloksia hyödynsin työn tuloksissa.

Työn tuloksena laadittiin yrityksen prosessikartta (Liite 2). sekä mallinnettiin palveluprosessin lähtötilanne (Liite 3) ja kaksi eri tavoitetilaa (Liitteet 4 & 5). Näiden lisäksi tuloksena syntyi toimintotaulukko (Liite 6). Toinen tavoitetilä käsittää tämänhetkisen toimintamallin, jossa asiakaspalvelija kirjaa ja kuittaa työt toiminnanohjausjärjestelmään. Toinen tavoitetilä on suunnitelma, jolloin

kiinteistöhoitajat itse siirtyvät vastaamaan toiminnanohjausjärjestelmästä. Prosessikuvauksissa ei ole huomioitu alihankkijoiden mahdollista siirtymistä toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjiksi.

Työn haasteena oli tekijän liian kapea katse. Olen itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä osana palveluprosessia ja haasteena oli nähdä asiat objektiivisesti. Toisaalta työkokemus oli vahvuus, oli helppo päästä asioihin sisälle. Mielestäni onnistuin kuitenkin näkemään asiat objektiivisesti ja antamaan kehitysideoita eri näkökulmista.

Aiheen rajaaminen oli myös vaikeaa. Työn alkuvaiheessa piti miettiä tarkasti mitä asioita siihen otetaan mukaan ja mitkä rajataan ulkopuolelle. Myös tietoperustan kirjoitusvaiheessa piti olla tarkkana mitä lähteitä siinä käytetään. Tietoperustaan olisi voinut ottaa mukaan enemmän palvelusta, arvon luonnista asiakkaalle, taylorismista ja niin edelleen. Aihetta olisi voinut jatkaa loputtomiin. Päätin pysytellä kuitenkin pääsääntöisesti prosessijohtamisen teoriassa ja sivuta hiukan laatujohtamista.

Haastatteluiden ja havainnointien jälkeinen vaihe vaati paljon ajatustyötä ja luovuutta. Tämä oli yksi syy aikataulun venymiseen. Työn valmistuminen viivästyi kahdella kuukaudella alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta toisaalta aloitin myös samaan aikaan työharjoittelun, joka verotti oman osansa. Työ alkoi syyskuun lopulla 2011 ja heti lokakuussa aloitin tietoperustan kirjoittamisen sekä havainnoinnit. Tämän jälkeen siirryin haastattelemaan alihankkijoita ja aloitin prosessikuvausten teon.

Kaiken kaikkiaan olen erittäin tyytyväinen työn aikatauluun, tuloksiin sekä erityisesti omaan oppimiseeni. Aihe oli ennestään melko tuntematon ja olen joutunut lukemaan paljon alan kirjallisuutta. Kaikki työn alkuvaiheessa asetetut tavoitteet täyttyivät. Olen saanut työstä positiivista palautetta myös toimeksiantajalta ja toivon, että yritys saa työstäni konkreettista hyötyä.

## **9.2 Jatkotutkimukset**

Kun prosessien kuvaaminen ja kehittäminen on yrityksessä nyt saatu alkuun, ei mielestäni hyvää työtä kannata heittää hukkaan vaan jatkaa niiden kuvaamista myös muilla yrityksen toimialoilla. Näin kaikki prosessit tunnistetaan ja pystytään hiomaan tehokkaiksi ja toimiviksi kaikilla osa-alueilla. Tässä työssä palveluprosessia on kehitetty opinnäytetyön vaatimalla laajuudella, mutta jatkossa sitä voitaisiin tarkastella vielä syvemmin ja yksityiskohtaisemmin joko yrityksen omien

työntekijöiden toimesta tai esimerkiksi pro gradu-tutkielmana. Yrityksen tulisi sitoutua pitkäjänteiseen laadunparantamiseen ja nimetä prosesseille omistajat, jotka ovat vastuussa prosessin kehittämisestä ja seuraamisesta, jotta työn jatkuvuus taataan.

Palveluprosessin kehittämiseksi olisi tärkeää kehittää myös ali- ja tukiprosesseja, joita voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun laadun tarkkailu ja asiakaspalautteiden seuranta ja niille tehtävät tarvittavat toimenpiteet (Hannus 2003, 42). Tämän työn tuloksissa olen ehdottanut yhdeksi pääprosesseista toiminnankehittämisprosessia, johon sisältyy esimerkiksi asiakaspalautteiden ja reklamaatioiden seuraaminen.

Pitkänen (2007, 74) esittää, että jos yrityksen toiminta perustuu osaamiseen, tulisi kehittää osaamiseen ja rekrytointiin liittyviä prosesseja. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota parasta laatua, tulee osaaminen olla kunnossa ja tekijät valita hyvin. Pitkänen (2007, 74) huomauttaa myös siitä, ettei kehittämistä tulisi tehdä vain sellaisille prosesseille, joissa on ongelmia. Myös esimerkiksi toiminnankehittämisprosessi ja asiakasyhteistyöprosessi tulisi kuvata ja laittaa kuntoon.

Osallistuvassa havainnoinnissa tuli ilmi, että henkilökunnan työtyytyväisyys ja –motivaatio on osalla henkilöstöstä erittäin alhainen. Tähän tulisi kiinnittää huomiota ja aihetta tulisi miettiä yrityksessä laajemmin.

Vaikka tässä työssä saatiin aikaan konkreettisia kehittämiskohteita, voi olla että työn lopputulos olisi yritykselle hyödyllisempi jos se tehtäisiin yrityksen sisällä. Laamasen (2001, 82) mukaan johtajien on itse tehtävä prosessien kuvaus ja kehittämistyö. Työssä tehtiin kyllä paljon yhteistyötä prosessin omistajan kanssa ja pidettiin säännöllisiä palavereja ja suunnitteluhetkiä, joten uskon työn olevan erittäin realistinen. Yrityksessä tulisi pohtia omat mittaristonsa, johon tässä työssä annettiin vain muutamia ehdotuksia. Monet tämän työn kehitysehdotukset vaativat järjestelmän kehittämistä ja siinä on myös yksi hyvä jatkotutkimuksen aihe.



## LÄHTEET

Alihankkija a. 2011. Haastattelu 16.11.2011. Tekijän hallussa.

Alihankkija b. 2011. Haastattelu 22.11.2011. Tekijän hallussa.

Alihankkija c. 2011. Haastattelu 28.11.2011. Tekijän hallussa.

Alihankkija d. 2011. Haastattelu 8.12.2011. Tekijän hallussa.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky, 6.painos. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Tammi: Helsinki.

ISO 9001 Pk yrityksille, Kuinka toimia – Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 76. 2010. 3. painos. Suomen Standardisointiliitto SFS ry.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008. Hakupäivä 15.4.2012, [http://www.jhs-suositukset.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=34531&name=DLFE-516.pdf](http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=34531&name=DLFE-516.pdf).

Kanji, G. & Asher, M. 1996. 100 Methods for Total Quality Management. SAGE Publications Ltd: London.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino: Keuruu.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Tammerpaino Oy: Tampere.

Lemke, J. & Resources Online. 2007. Microsoft Office Visio 2007: Step by Step. Microsoft Press: Redmond.

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien kuvaaminen. Hakupäivä 30.9.2011, [Http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien\\_kuvaaminen.pdf](http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien_kuvaaminen.pdf).

Opinnäytetyönraportin rakenne, kieli ja ulkoasu- ohjeet 2011. Liiketalouden yksikön tiedotuskanava Oiva. Sisäinen lähde. Hakupäivä 30.4.2012, [http://intraweb.students.oamk.fi/tietoa\\_opiskelusta/opinnaytetyo/muut\\_ohjeet/](http://intraweb.students.oamk.fi/tietoa_opiskelusta/opinnaytetyo/muut_ohjeet/).

Pitkänen, R. 2007. Mahdollisuuksien johtaminen. 4.painos. Dark Oy: Vantaa.

Pitkänen, R. 2009. Parasta palvelua - miten onnistun asiakkaan kohtaamisessa. 2. painos. WSOYPro: Helsinki.

Rakennustietosäätiö. 1997. Kiinteistönhoidon laatumalli, Rakennustieto Oy.

Toimeksiantajayrityksen www- sivut 2011. Hakupäivä 30.9.2011, <http://www.toimeksiantajayritys.fi>

Toimeksiantajayrityksen toimialajohtaja. 2011. Haastattelu 6.10.2011. Tekijän hallussa.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. 2011. Haastattelu 29.9.2011. Tekijän hallussa.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja.2012. Haastattelu 28.3.2012. Tekijän hallussa.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikkö. 2012. Haastattelu 29.9.2011. Tekijän hallussa.

Toiminnallinen opinnäytetyö- ohjeet 2011. Liiketalouden yksikön tiedotuskanava Oiva. Sisäinen lähde. Hakupäivä 5.10.2011, [Http://intraweb.students.oamk.fi/tietoa\\_opiskelusta/opinnaytetyo/muut\\_ohjeet/](http://intraweb.students.oamk.fi/tietoa_opiskelusta/opinnaytetyo/muut_ohjeet/)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Tuurala, T. 2010. Yrityksen prosessit. Hakupäivä 20.3.2012, <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>.

Vesterinen, L., opiskelija, Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Re: Kysymys. Sähköpostiviesti [saija.niemi@jurvelin.fi](mailto:saija.niemi@jurvelin.fi) 2.4.2012.

## LIITTEET

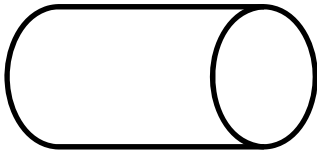
Liite 1	Vuokaavio symbolit
Liite 2	Prosessikartta
Liite 3	Nykytilan prosessikuvaus
Liite 4	Tavoitetila 1
Liite 5	Tavoitetila 2
Liite 6	Toiminnot-aulukko

## LIITE 1

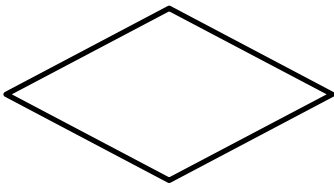
### Symbolien merkitys prosessikaavioissa



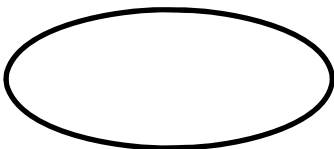
Toiminto



Data

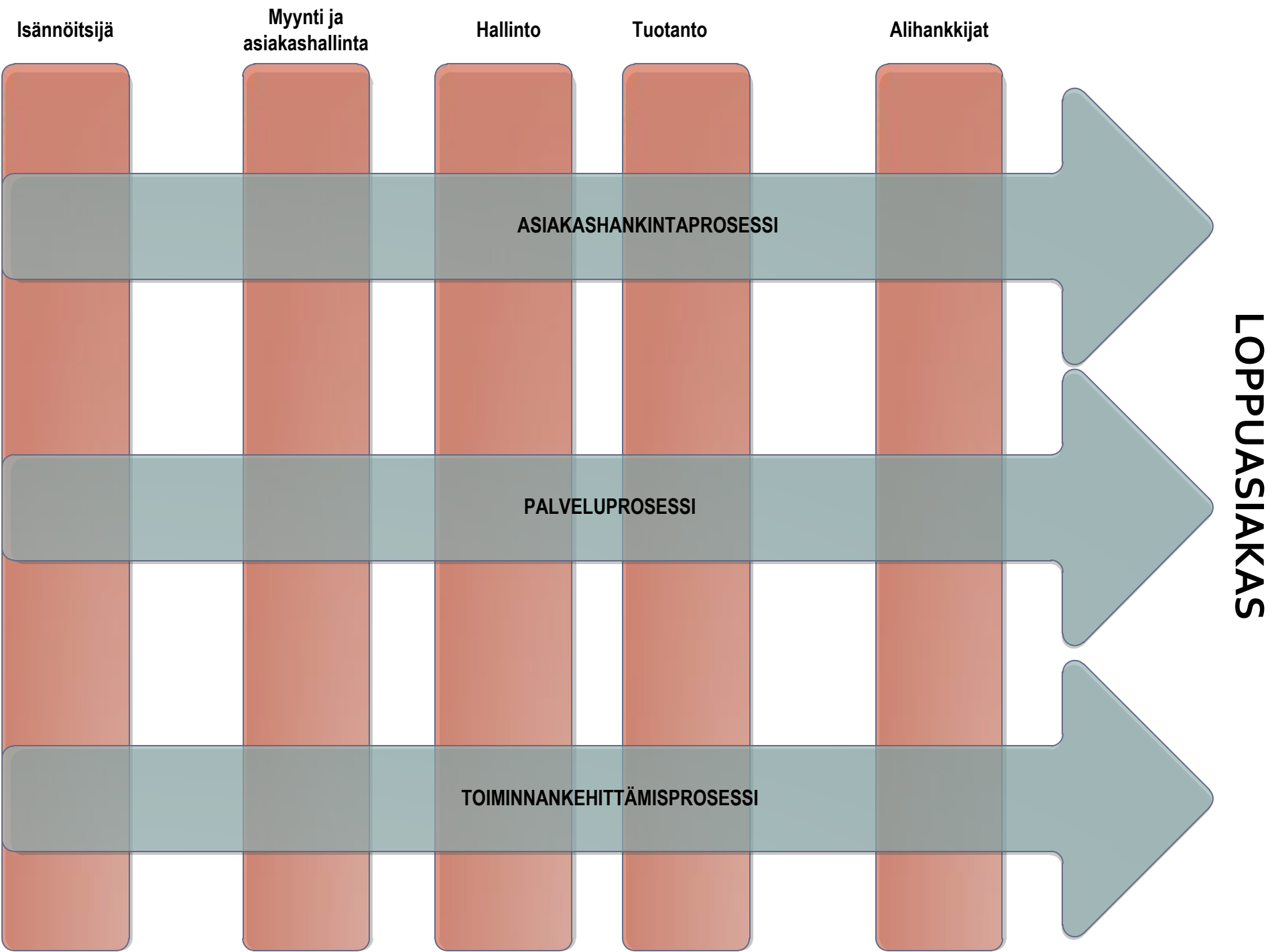


Päätös



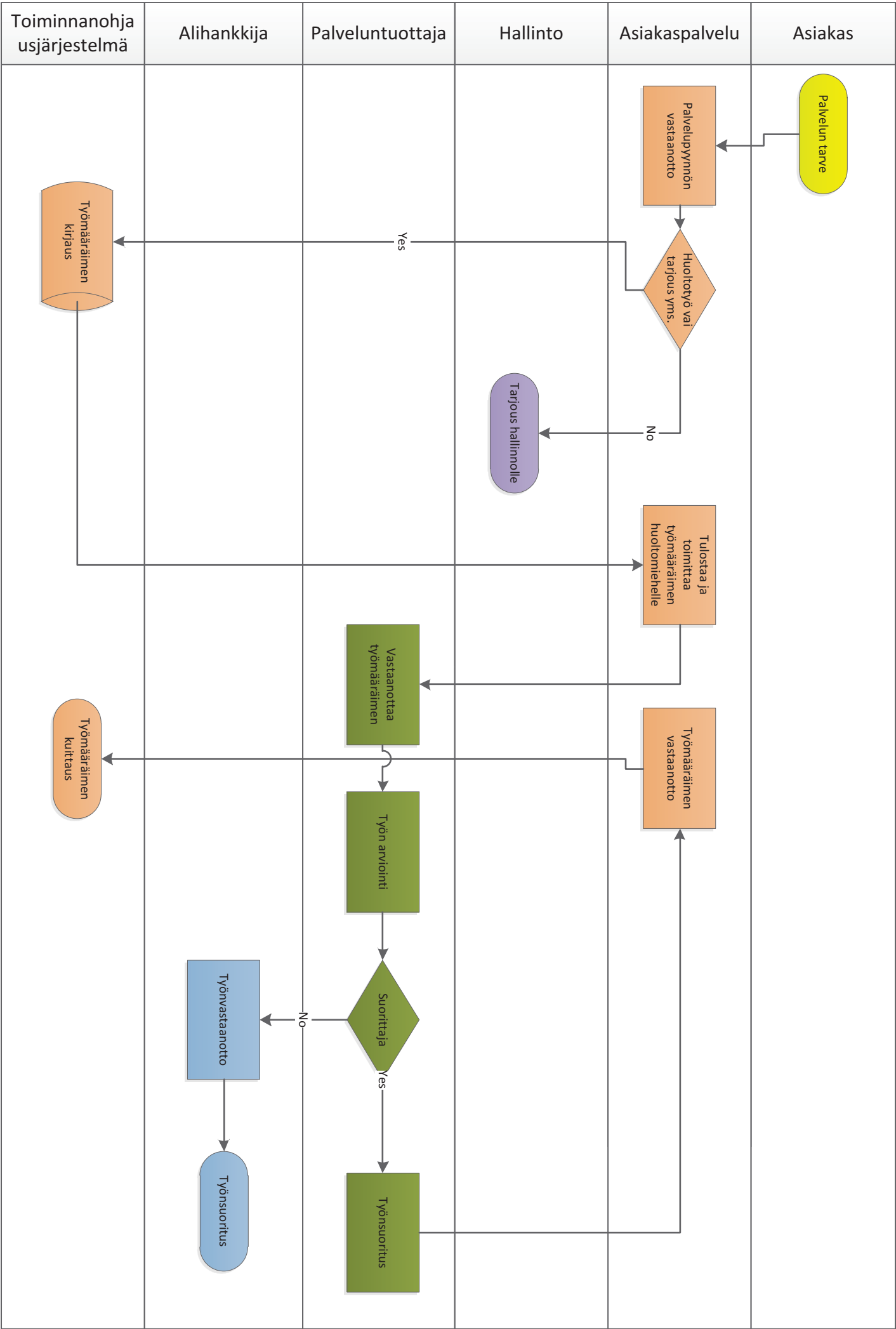
Aloitusp/Lopetus

Johto



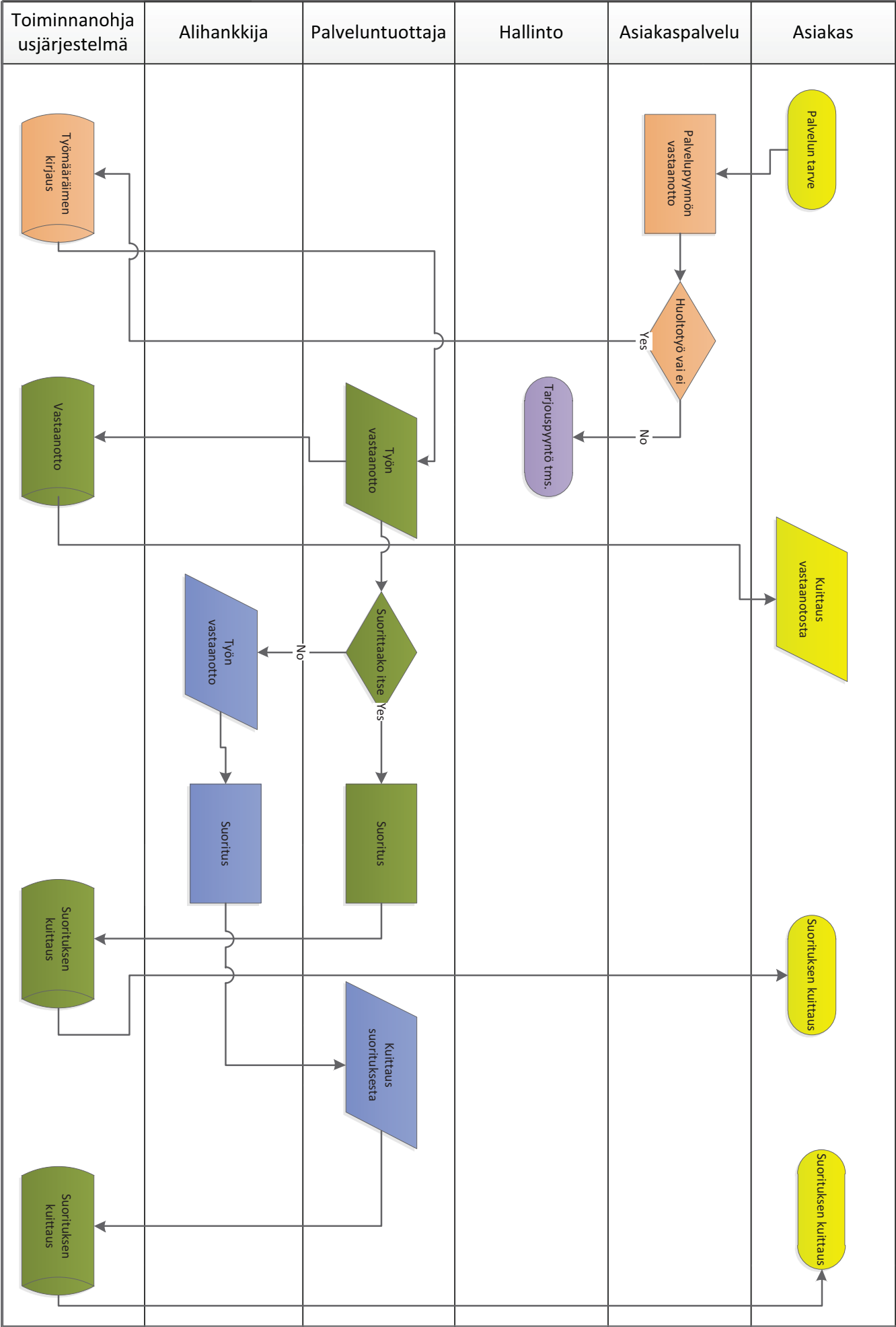
Palveluprosessin nykytilankuvaus vakiotyössä

Phase

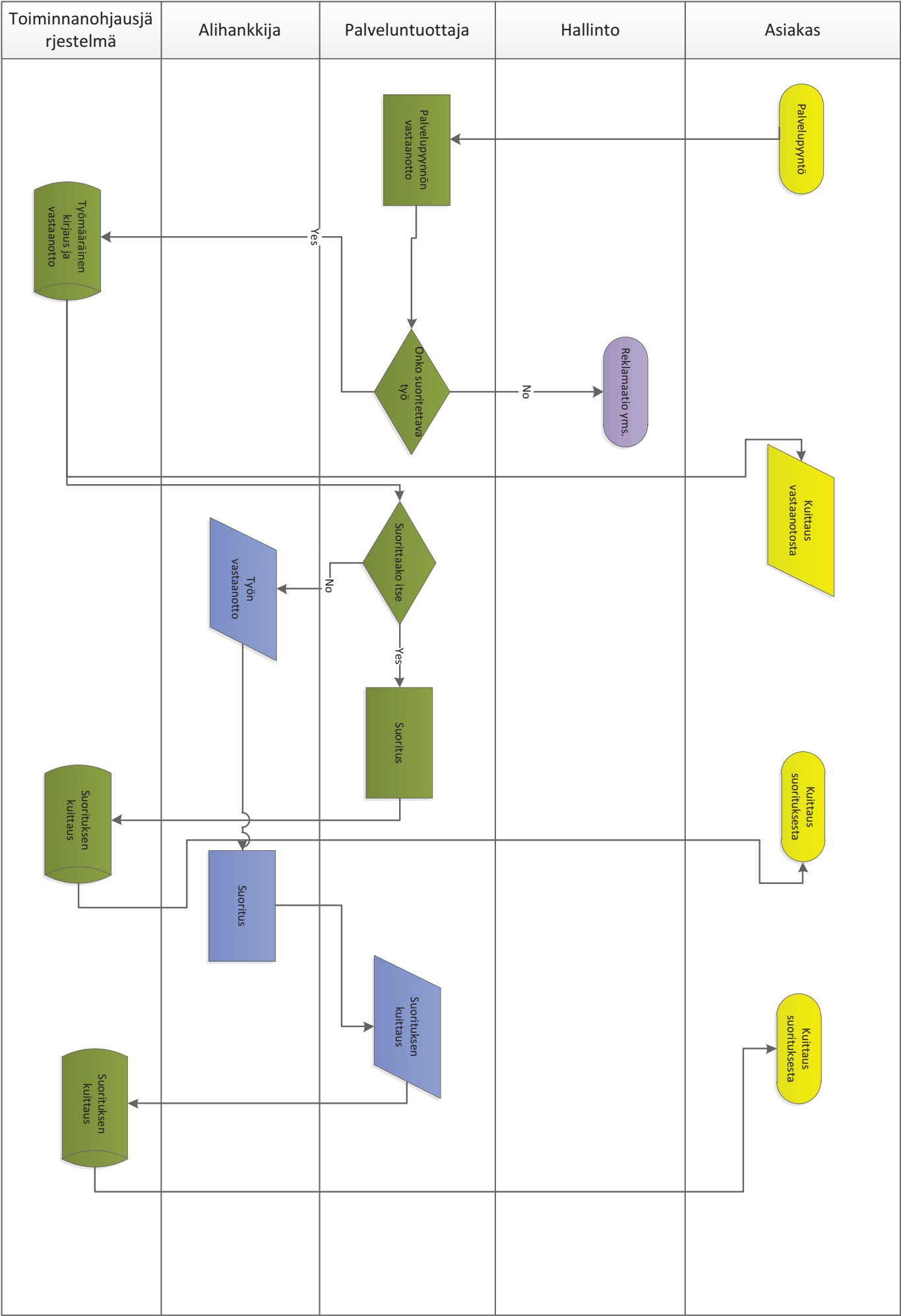


Palveluprosessin nykytilankuvaus vakiotyössä, kun palvelupyyntö tulee asiakaspalvelijalle

Phase



Palveluprosessin nykytilankuvaus vakiotyössä, kun palvelupyyntö tulee suoraan palveluntuottajalle





1. Prosessin nimi .....	2
2. Prosessin tarkoitus .....	2
3. Prosessin kehittäjä (vastuhenkilö) .....	2
4. Asiakkaat .....	2
5. Keskeiset inputit ja resurssit .....	2
6. Tuotokset (output) .....	2
7. Prosessin alku ja päätös .....	2
8. Menestystekijät .....	2
9. Mittarit .....	2
10. Palautteet ja niiden hyödyntämismenettelyt .....	2
11. Palvelupyyntö .....	3
12. Tietojen kirjaus .....	3
13. Arviointi työn suorituksesta .....	3
14. Alihankintatyö .....	3
15. Tulos .....	3

## **1. Prosessin nimi**

Palveluprosessi

## **2. Prosessin tarkoitus**

Palveluprosessi tuottaa kiinteistöhuollon palveluita asiakkaille.

## **3. Prosessin omistaja**

Toimialajohtaja

## **4. Asiakkaat**

Prosessin asiakkaita ovat asukkaat, taloyhtiöt, isännöitsijätoimistot, tekniset isännöitsijät ja kiinteistöjen omistajat.

## **5. Keskeiset inputit ja resurssit**

Prosessin inputtina toimii asiakkaalta saapuva palvelupyyntö.

Prosessin resursseina on palvelutuotanto, jossa ammattinimikkeenä on kiinteistönhoitaja. Resursseja ovat siis palveluntuottajan osaaminen. Myös alihankkijat ovat resursseja.

## **6. Tuotokset (output)**

Prosessin tuotoksena on asiakkaan tilaaman palvelupyynnön suoritus eli asiakkaan tarpeen tyydytys.

## **7. Prosessin alku ja päätös**

Prosessi alkaa asiakkaalta tulevalla palvelutarpepyynnöllä. Prosessi päättyy kun palvelun tarve on tyydytetty, tieto on tallennettu toiminnanohjausjärjestelmään ja asiakkaalle on annettu tieto suoritetusta työstä.

## **8. Menestystekijät**

Palvelun laatu, nopeus ja toimitusvarmuus.

## **9. Mittarit**

Mittareina käytetään asiakaspalautteita, työn läpimenoaikaa ja henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä taloudellista tulosta.

## **10. Palautteet ja niiden hyödyntämismenettelyt**

Prosessin toiminnasta ulkoista palautetta saadaan asiakaspalvelijan kautta puheluiden muodossa, Internetistä palautelomakkeen kautta, sähköpostitse, asiakastytyväisyyskyselyllä, suorana henkilökohtaisena palautteena palveluntoimittajalle sekä työnjohtajalle ja esimiehelle.

Positiivinen palaute toimitetaan heti työn suorittajalle henkilökohtaisesti. Tämän lisäksi positiivinen palaute käydään läpi henkilöstön viikkopalaverissa.

Asiakaspalvelija kokoaa negatiivisen palautteen reklamaatio-dokumentille ja palaute käsitellään johtoryhmän palaverissa. Negatiivinen palaute käydään rakentavasti läpi myös henkilöstölle esimiehen tai työnjohtajan toimesta. Myös positiiviset palautteet käsitellään johtoryhmässä. Näin löydetään mahdollisia menestystekijöitä ja parannetaan ennestään palvelun laatua.

## TOIMINNOT

### 11. Palvelupyyntö

Asiakaspalvelija vastaanottaa palvelupyynnön puhelimitse tai sähköisesti. Asiakaspalvelija tekee päätöksen onko kyseessä huoltotyö vai hallinnolle menevä työ esimerkiksi reklamaatio tai tarjouspyyntö. Palvelupyyntö voi tulla myös suoraan kiinteistönhoitajalle, joka ottaa palvelupyynnön vastaan ja tallentaa sen toiminnanohjausjärjestelmään. Asiakkaalle lähtee tässä vaiheessa kuittausviesti palvelupyynnön vastaanotosta.

### 12. Tietojen kirjaus

Päätöksenteon jälkeen, jos kyseessä on huoltotyö, asiakaspalvelija kirjaa työn toiminnanohjausjärjestelmään. Jos palvelupyyntö on tullut suoraan kiinteistönhoitajalle, hän kirjaa työn järjestelmään, josta lähtee automaattinen vastaanottoviesti asiakkaalle.

### 13. Arviointi työn suorituksesta

Kiinteistönhoitaja hakee työmääräimen toiminnanohjausjärjestelmästä, kuittaa sen vastaanotetuksi ja lähtee arvioimaan suorittaako työn itse vai tilaako sen alihankkijalta. Jos kiinteistönhoitaja suorittaa työn itse, asiakkaalle lähtee ilmoitus tehdystä työstä, kun työ on kuitattu valmiiksi toiminnanohjausjärjestelmään.

### 14. Alihankintatyö

Jos työ tilataan alihankkijalta, alihankkija ilmoittaa kiinteistönhoitajalle, kun työ on valmis. Tämä kuittaa työn tehdyksi järjestelmään. Tulevaisuudessa alihankkija ottaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönsä ja kuittaa työn itse valmiiksi.

### 15. Tulos

Prosessin tuloksena tuotetaan asiakkaan tarvitsema palvelu laadukkaasti, nopeasti ja tehokkaasti. Asiakasta tiedotetaan automaattisesti prosessin eri vaiheissa. Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Palveluntuoton jälkeen asiakkaalle lähetetään kysely palvelun onnistumisesta tekstiviestitse tai sähköpostitse, riippuen asiakkaan yhteydenottotavasta.